



Tielaitos

Johtamisen kehittäminen

Periaatteet ja toimintalinjat

Helsinki 1993

Keskushallinto

Johtamisen kehittäminen

Periaatteet ja toimintalinjat

Tielaitos
Keskushallinto

Helsinki 1993

Painatuskeskus Oy
Helsinki 1993

Käsittelyt:

Yleisjohtoon neuvottelupäivät	23.01.1992
Ohjausryhmä	04.02.1992
YTT/Henkilöstö	13.02.1992
Johtoryhmä	04.03.1992
Johtokunta	26.05.1992

Tielaitos

Opastinsilta 12 A
PL 33

00521 HELSINKI

Puh. vaihde (90) 148 721

Sisältö	3
<hr/>	
1. JOHDON LIIKKUVUUDEN, TEHTÄVÄ- KIERRON NOPEUTTAMINEN	5
<hr/>	
2. JOHDON VALINTAPERUSTEET	7
<hr/>	
3. JOHDON VALINTAPROSESSI	8
<hr/>	
4. JOHDON KEHITTÄMINEN JA KOULUTUS	11
<hr/>	
5. JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN (Tielaitoksen johtokunta 26.5.92)	12
<hr/>	



Tielaitos

JOHDON KEHITYSMALLI

Resurssikartoitukset

PERUSTIEDOT

- * Ikä
- * Peruskoulutus
- * Kielitaito

TYÖKOKEMUS

- * Nykyinen tehtävä
- * Työhistoria
- * Aikaansaannokset

HENKILÖARVIOINTI

- * Testit
- * Itsearviointit
- * Esimiesten arvioinnit
- * Alaisten/henkilöstön arvioinnit

KEHITTÄMINEN

- * Tuloskeskustelu
- * Tehtäväkierto
- * Koulutus

TAVOITE: ***VARMISTAA KESKEISTEN, MENESTYSTÄ ENNUSTAVIEN TIETOJEN SAATAVUUS PÄÄTÖKSENTEON PERUSTAKSI NIMITTÄVÄLLE VIRANOMAISELLE TAI ESITYKSEN TEKIJÄLLE***

TULOSTEIDEN KÄYTTÖ

YLIN JOHTO

- * Yrityssuunnittelu

HENKILÖVALINNAT

KEHITTÄMINEN

- * Johtajapotentiaalin kehittäminen
- * Johdon koulutus ja kehittäminen

1. JOHDON LIIKKUVUUDEN, TEHTÄVÄ- KIERRON NOPEUTTAMINEN

1.1 Johtajana kehittymisen perusta on kierto eri johtajatehtävissä

Tielaitos arvostaa monipuolista johtajakokemusta ja edellyttää yleisjohtoon valittavilta henkilöiltä kokemusta useammalta tehtäväalueelta:

- * keskushallinto
- * eri toimialat
- * tulosityksiköt (piirit)
- * asiantuntija-, projekti- ja kehitystehtävät
- * kansainväliset asiantuntija- ja projektitehtävät
- * muu valtion- tai kunnallishallinto
- * yritystoiminta, muu elinkeinoelämä

Yleisjohtoon monipuolisen kokemustaustan turvaamiseksi tielaitos arvostaa eri tavoin hankittua ja erilaista työkokemusta tiukan yhden "uraputken" sijasta.

1.2 Liikkuvuutta ja uusia haasteita kaikissa johtotehtävissä

Johtajatehtävissä toimiville suositellaan tehtävänvaihtoa tai muuta olennaista muutosta tehtäviin noin viiden vuoden välein.

Yksikön vaihto on luonteva tapa oppia uutta ja kehittyä johtajana.

1.3 Myös määräaikaista johtajatehtäviä

* Organisaation kehittämishankkeissa madalletaan organisaatiota ja vähennetään yksiköiden lukumäärää. Myös johtaja- ja esimiestehtäviä organisoidaan jatkuvasti uudelleen strategisten tulosvaatimusten mukaan.

* Tielaitoksen ylimmän johdon vakanssit eivät ole paikkakuntasidonnaisia, jolloin myös maantieteellinen uudelleenjärjestely on mahdollista.

* Johtajatehtävien uudelleenorganisoinnissa määräaikaisten tehtävien käyttö lisääntyy. Johtajia valitaan toteuttamaan tiettyä strategiaa, projektia tai hanketta.

* Tulos- ja kustannusvastuuta selkeytetään entisestään. Konkreettinen tulosvastuu edellyttää, että johtaja voidaan myös siirtää toisiin tehtäviin.

* Määräaikaissa johtajatehtävissä voidaan sama henkilö valita uudeksi määräajaksi.

* Määräaikaaisuuksien ja toisiin tehtäviin siirtämisen perustana on palvelusuhteen jatkuvuuden turvaaminen, ellei toisin ole sovittu.

1.4 Monipuolista tukea ja valmennusta

Tielaitos tukee esimiehiä kehittämällä henkilökohtaista konsultointia, koulutusta ja muita tukimuotoja. Mahdollisuuksia yksilöllisen elämäntilanteen mukaisiin tehtäväjärjestelyihin lisätään.

* Vaativissa johtajatehtävissä toimiville turvataan mahdollisuus henkilökohtaisen asiantuntija- ja konsulttiavun käyttöön. Koulutuksessa suositetaan yksilöllisiä koulutusohjelmia.

* Johtajatehtävistä on mahdollisuus siirtyä asiantuntija- ja muihin erityistehtäviin esim. perhetilanteen vaatiessa tai eläkeiän lähestyessä.

* Arvostettujen asiantuntijatehtävien määrää lisätään. Kokeneet johtajat voivat toimia johdon konsultteina, strategisen suunnittelun, yhteiskunta- ja kansainvälisten suhteiden kehittämistehtävissä ja muissa tutkimus-, suunnittelu- ja selvitystehtävissä.

2. JOHDON VALINTAPERUSTEET

2.1 Ihmissuhdetaidot keskeiseksi valintaperusteeksi

Työelämän ja toimintaympäristön kehitys vaativat johdolta vahvaa ihmissuhdeosaamista ja vuorovaikutustaitoja perinteisen asiantuntijajohtajuuden (tienpidon ja managementin hallinnan) rinnalle

* Tielaitoksen olemassaolon oikeutus hankitaan huolehtimalla tienkäyttäjä-, sidosryhmä- ja yhteiskuntasuhteista

* Tielaitoksen toiminnan ja organisaation jatkuva kehitystyö ja muutosprosessit vaativat yhä parempia valmiuksia ihmisten johtamiseen.

2.2 Yhteiskunnallista näkemystä, liikennepoliitiikan ja tienpidon hallintaa

Tielaitoksen ylimmän johdon menestystekijöitä ovat liikennepoliitiikan ja tienpidon osaamisen rinnalla ympäristötietoisuus ja monimutkaisten yhteiskunnallisten suhteiden hyvä hallinta.

Tielaitoksen johtaminen vaatii laaja-alaiseen osaamiseen perustuvaa kokonaisnäkemyä tienpidosta ja sen tulevaisuudesta.

2.3 Kielitaitoa ja kansainvälisyyttä

Tielaitoksen toiminta kansainvälistyy nopeaa vauhtia. Kansainvälistyvän toiminnan edellytyksenä ylimmän johdon valintaperusteisiin kuuluvat käytännön kielitaito ja kansainvälisessä toiminnassa hankittu kokemus.

2.4 Johtamistaitoa ja kokemusta

Johtajiksi valittavilta edellytetään näyttöä kyvystään toimia johtajana. Strategisen johtamisen ja tulosjohtamisen perusosaaminen on hankittava jo edeltävissä tehtävissä. Aikaansaannosten ja tuloksetekokyvyn arviointi kuuluvat valintaprosessiin.

Tielaitos pitää tärkeänä ylimmän johdon peruskoulutuksen monipuolistamista, mutta riittävä tekninen asiantuntemus varmistetaan.

Kokemus ja henkilökohtaiset ominaisuudet korostuvat muodollisten vaatimusten kustannuksella.

3. JOHDON VALINTAPROSESSI

Valintaprosessin vaiheet

Hyväksytyjen johtajavalintojen perusteiden ja valintamettelyn kuvauksella varmistetaan valintojen onnistuminen. Hakijoiden ja tulevien johtajien urasuunnittelun kannalta on tärkeää tuntea myös valintaprosessi.

3.1 Lähtökohtien määrittely

Johtajavalinnan lähtökohdat määritellään laitoksen joh-

toryhmän ja johtokunnan yleiskeskusteluissa

3.1.1 Toimen tarpeellisuuden ja sisällön arviointi

- * Onko kyseinen johtajavakanssi edelleen tarpeen?
- * Mitä tehtävässä on saatava aikaan?
- * Vakanssin merkitys tielaitoskokonaisuudessa?

3.1.2 Valittavalle henkilölle asetettavien vaatimusten määrittely

- * Millä kyvyillä ja ominaisuuksilla asetetuista strategisista tulostavoitteista suoriudutaan tielaitoksessa?

3.1.3 Nimitysprosessin valmistelijasta sopiminen

Kutakin nimitystä varten sovitaan tai pääjohtaja nimittää valmistelusta ja haastatteluista vastaavat johtajat. Valmistelija vastaa tarvittavan tiedon keräyksestä ja kaikkien valintaproessin vaiheiden asianmukaisesta toteutuksesta.

3.1.4 Sovitaan mahdollisen henkilövalintakonsultin käytöstä

3.2 Hakumenettely

3.2.1 Ylimmän johdon **vakanssit** julistetaan poikkeuksetta julkisesti haettavaksi. Vapautuvia johtajatehtäviä voidaan määrätä hoitamaan joku senhetkisistä johtajista ilman hakumenettelyä vakanssien uudelleen järjestelyjen yhteydessä.

3.2.2 Tielaitoksen laitoksen kannalta pidetään tärkeänä hakuilmoituksen julkaisemista suurimmissa päivälehdissä.

3.2.3 Johtajatehtäviin voidaan joko hakea tai ilmoittautua. Muoto ei vaikuta hakijoiden arviointiin.

3.3 Hakijoiden arviointi

3.3.1 Perustietojen keruu

Perustiedot hakijoista (ikä, peruskoulutus, perhesuhteet ja kielitaito) ilmenevät hakemusasiakirjoista tai talon sisäisistä hakijoista henkilörekisteristä.

Työhistoriaa, nykyistä tehtävää ja aikaansaannoksia koskevia tietoja täydennetään haastatteluissa ja lisäselvityksillä (suositukset, lausunnot).

3.3.2 Suoritustason, soveltuvuuden ja tulostuloksen arviointi

Henkilöarvioinnin tärkeimmät menetelmät ovat haastattelut, testit ja lausunnot.

Oleennaista on selvittää, mitä hakija on parhaimmillaan, normaalitilanteissa ja kriisitilanteissa.

Soveltuvuuden arvioinnissa selvitetään myös esim. henkilöstön ja sidosryhmien hyväksyntä (maakunta, alue).

3.4 Päätöksenteko

Valmisteluvaiheen jälkeen ratkaistaan:

*Kuka hakijoista parhaiten kokonaisuudessaan täyttää asetetut vaatimukset

* Kenellä hakijoista on parhaat edellytykset suoriutua vakanssille asetetuista tulosvaatimuksista

Toimialan tuntemus
yhteistyökyky ja vuorovaikutustaidot
tulostulosto
johtamistaito
henkilökohtainen soveltuvuus
näkemystä tulevaisuudesta

* Päätetään nimitettävästä henkilöstä tai esityksestä

4. JOHDON KEHITTÄMINEN JA KOULUTUS

4.1 Johtajat kehittävät johtajia

Jokainen tielaitoksen johtajista huolehtii alaistensa kehittymisestä johtamis- ja esimiestehtävissä

- * arviointi ja kehittämishankkeista sopiminen hoideaan tuloskeskusteluissa
- * keinoina ovat kehittävät tehtävät, kierto ja koulutus

4.2 Johtamiskoulutus

- * Nykymuotoinen koulutus ulotetaan yhtä porrasta aikaisemmaksi esimiesuralla
- * Rahoitus tulosityksikön budjetista päällikköä lukuunottamatta
- * Kansainvälisestä johtamiskoulutuksesta sovitaan pääkonttorin kanssa, joka huolehtii myös keskitetyistä kehitys- ja koulutushankkeista ja tarjoaa koulutus- ja konsultointipalveluja

4.3 Johtajapotentiaalin kehittämisen tueksi luodaan jatkuvan esimiestaitojen arvioinnin järjestelmä.

Tielaitoksen johtokunta

Kokous 26.5.92

JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

Johtokunta päätti:

1. Hyväksyä johtamisen kehittämisen periaatteet ja toimintalinjat (liite). Niiden soveltaminen aloitetaan välittömästi

2. Ensimmäiset soveltamisalueet, jotka ovat:

2.1 Tiehallituksen uudistaminen

Tiehallituksen uusien organisaatiosyksiköiden vetäjien valinta tehdään hyväksytyjen periaatteiden mukaisesti

Näistä tehtävistä kiinnostuneiden edellytetään osallistuvan järjestettävään resurssikartoitukseen (testaukseen).

Yksiköiden vetäjien nimityksiin liittyen tiehallituksen johtajat vastaavat kilpailukykyisten asiantuntijatehtävien muotoilusta ilman yksikköä jäävien apulaisjohtajien osaamisen hyödyntämiseksi.

2.2 Aluehallinnon uudistaminen

Tiejohtajien valinnassa ja sijaisuuksien täytössä noudatetaan samoja periaatteita

3. Jatkoprojektit vuonna 1993

3.1 Esimiesten arviointijärjestelmän luominen

3.2 Johtajapotentiaalin kokoaminen

3.3 Apulaisjohtajaprojektia jatketaan